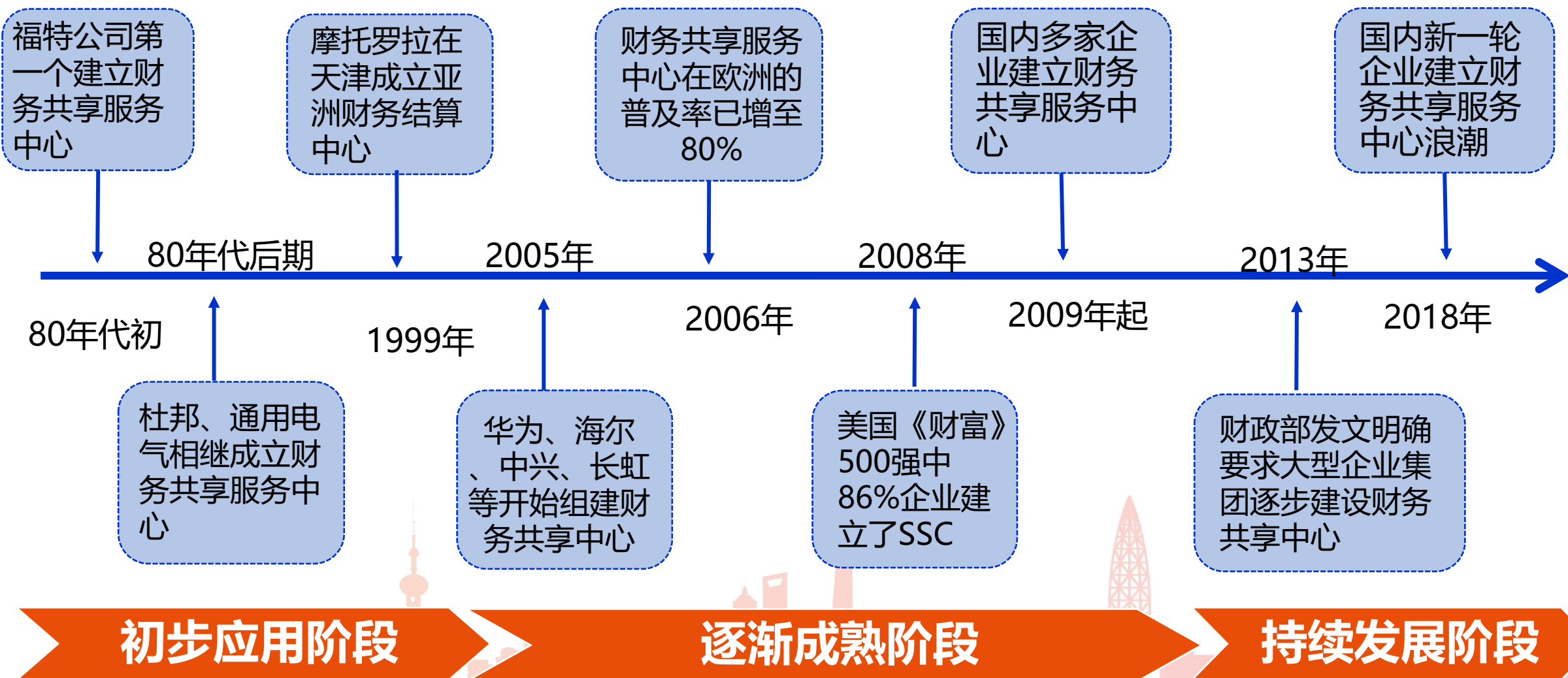


财务共享服务 的基本理论

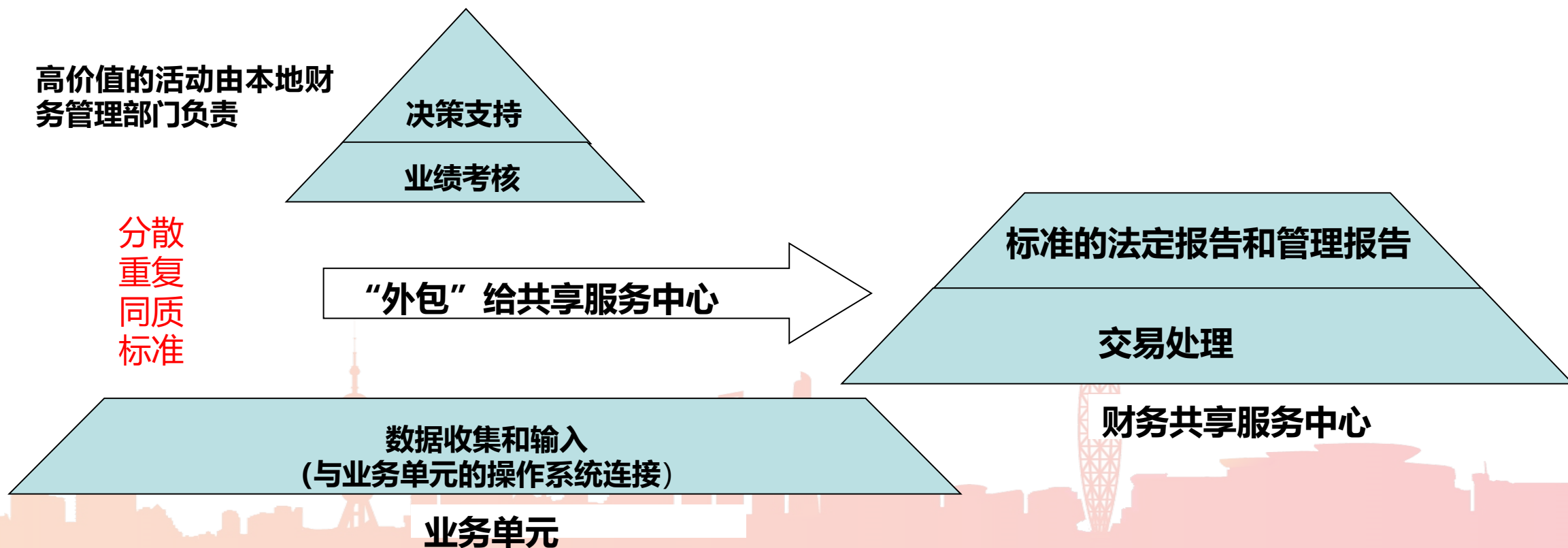
主讲人：杨寅

财务共享服务的发展历程

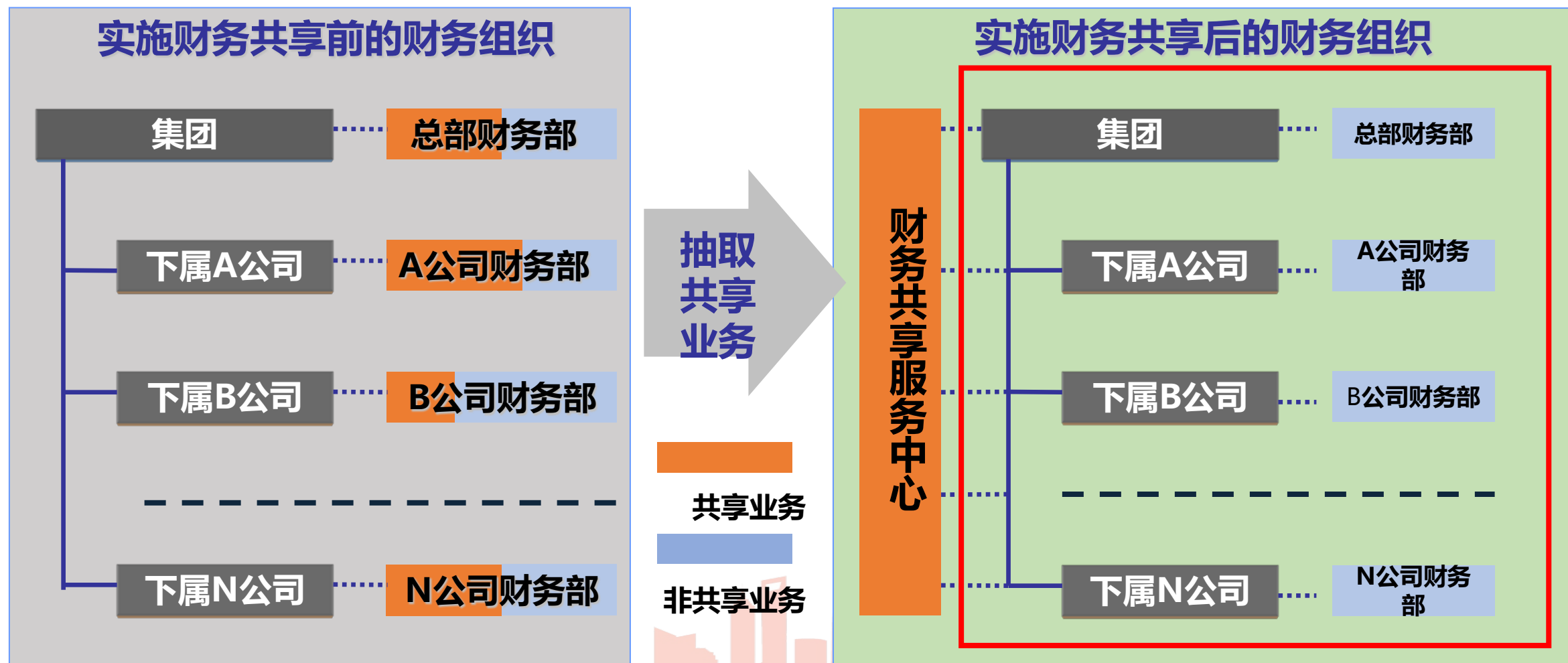


财务共享服务概念

- **财务共享服务中心** (Finance Shared Service Center) 是将**不同国家、地点**的实体的会计业务拿到**一个SSC(共享服务中心)来记帐和报告**，这样做的好处是保证了会计记录和报告的**规范、结构统一**、而且由于不需要在每个公司和办事处都设会计，**节省了系统和人工成本**。



财务共享服务本质

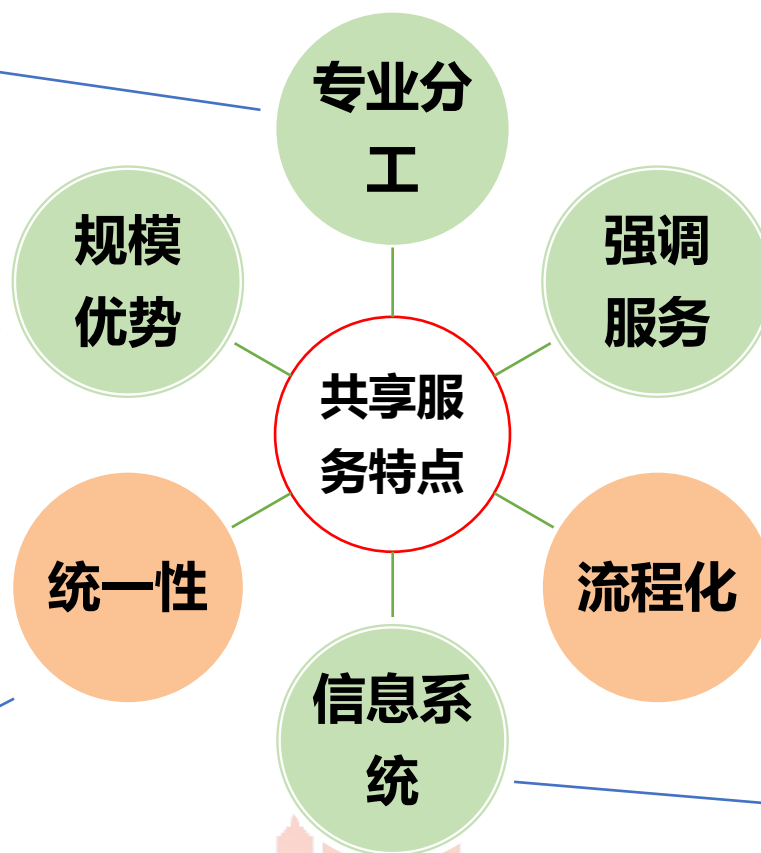


财务共享服务特点

专业性：共享服务中心用专业化的知识和人员，通过专业分工为客户提供专业化的共享服务

规模优势：通过合并以前协调性非常差和完全迥异的业务活动来形成规模经济，从而降低企业交易成本。

统一：对集中起来的业务建立统一的操作模式，运作统一的流程，执行统一的标准，以减低管理成本和扩张规模。

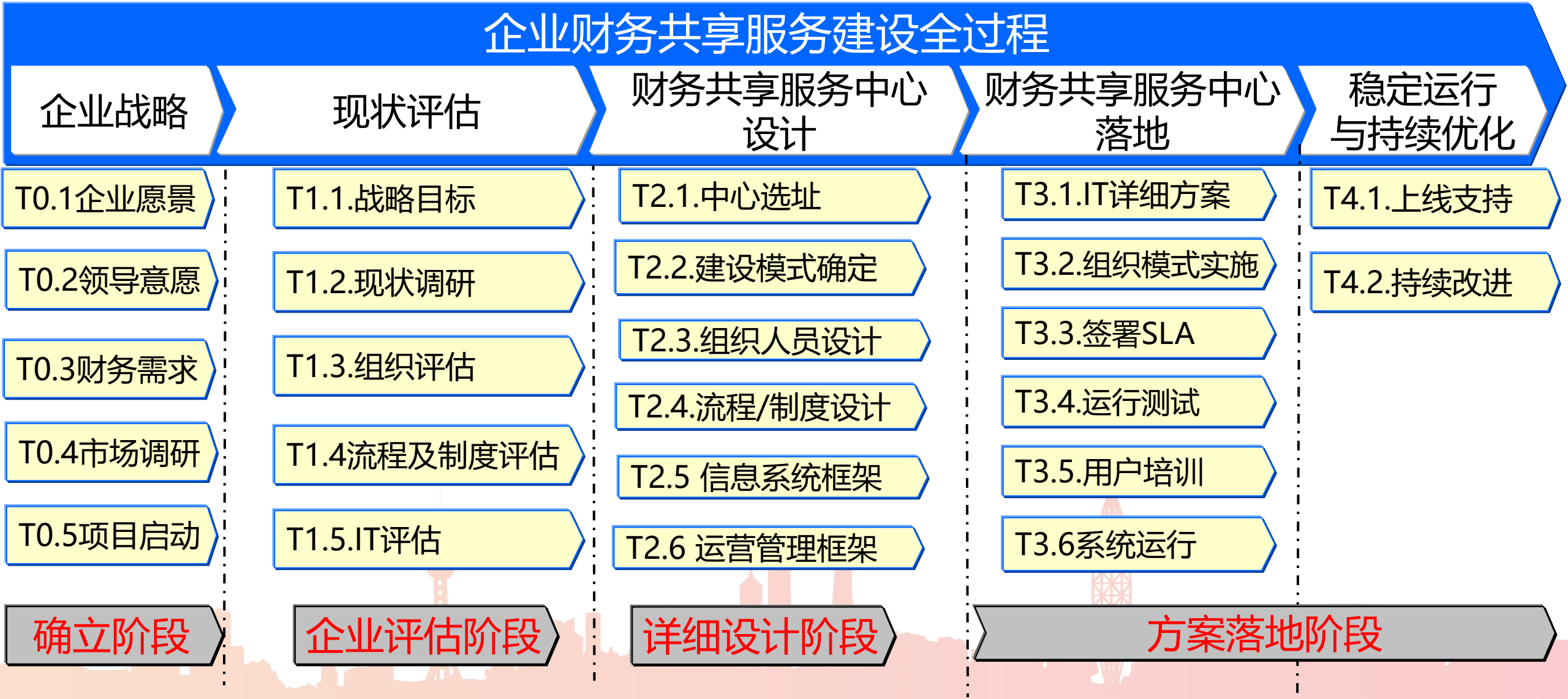


强调服务：为集团公司内部客户服务，以提高客户满意度为宗旨，并按照事先签定的服务水平协议，确定职能、服务内容、时间、质量、费用等。

流程化：将财务共享服务中心的业务内容全部梳理，并建立流程，将分散、重复的工作通过统一的流程高效率处理

技术性：共享服务中心依赖高效率的能覆盖整个公司范围的高度集成的软件系统和硬件系统

财务共享服务中心建设运营方法论



财务共享服务中心建设运营方法论

财务共享咨询方法论

用什么样的思想来做
战略规划

用什么工具来做
流程设计

什么人来做
组织人力

用什么平台来做
信息系统

用什么进行管理
运营管理

其他要点
风险因素、问题因素等

方法论
生命周期

战略评估

设计与规划

财务共享IT方法论

用什么样的架构来做
财务共享IT整体架构

如何调度
财务共享服务平台

如何采集电子
影像系统

如何管理单据
原始单据平台

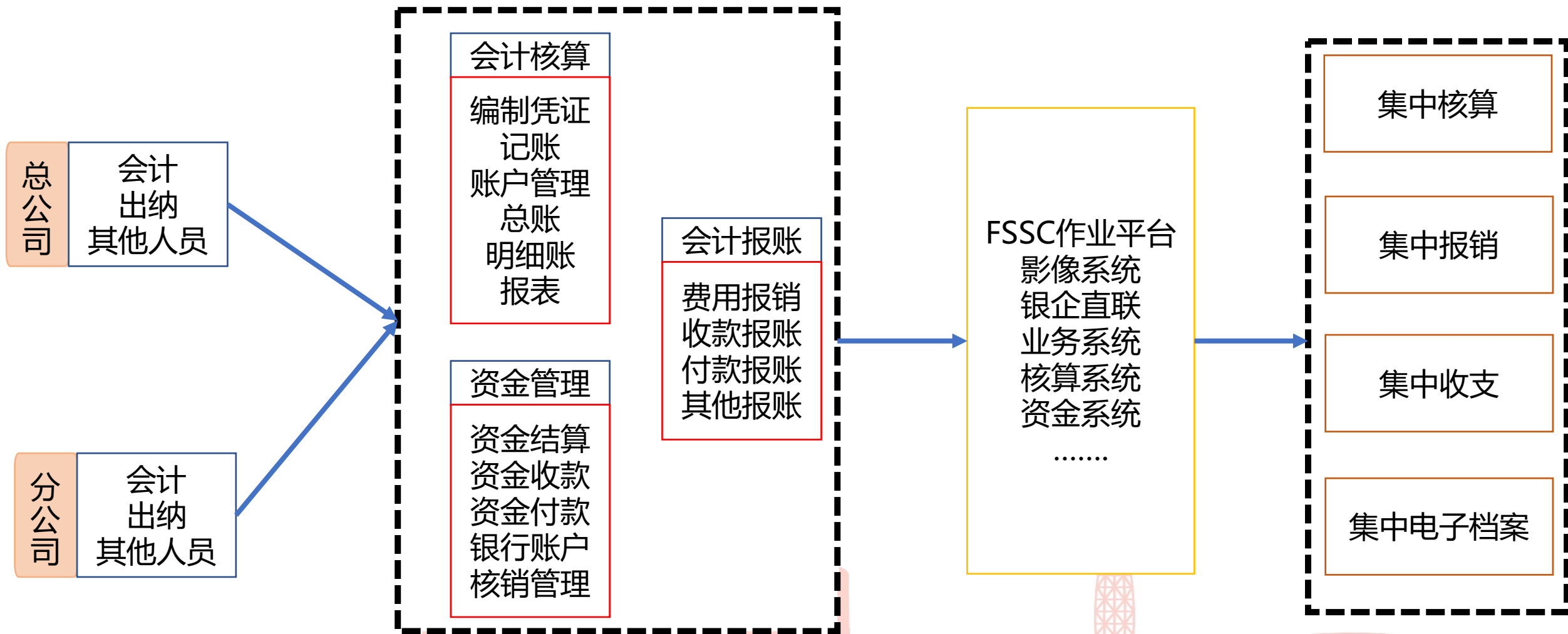
如何服务评价
服务绩效平台

其他信息系统
预算管理、费用报销、资金管理等

实施与落地

运行与优化

财务共享服务中心建设职能



业务范围

会计核算、集中结算、电子会计档案、税务会计、合并报表、报账管理、移动门户、影像系统等

财务共享服务中心建设范围

企业主要财务
工作内容

基础交易活动

总账——报告

- | 总账会计
- | 结账
- | 报表
- | 税务会计
- | 对账

采购——付款

- | 采购合同
- | 付款流程
- | 应付账款
- | 领料单
- | 物料单

销售——收款

- | 销售合同
- | 催收收款
- | 应收账款
- | 银行对账
- | 账龄分析

对外报告

- | 财务报告
- | 对外披露
- | 监管报告
- | 投资者分析报告

高附加值活动

计划

- | 税务筹划
- | 财务规划
- | 预测

控制

- | 财税政策
- | 内部审计
- | 财务分析
- | 内部咨询

管理报告

- | 收入分配
- | 费用分配
- | 绩效考核
- | 产品盈利分析

辅助决策

- | 资产收购
- | 风险管理
- | 物业管理
- | 项目管理

财务管理

- | 财务职能管理
- | 公司治理
- | 商务联络
- | 发展计划

财务共享服务中心建设模式

建设模式	主要特征	特征说明	业态形式
集中型1	总部牵头并支持建设FSSC，各业务单元配合	一套IT系统，一个FSSC组织，组织内部先按照会计业务，后按照业态	集团业态单一
集中型2	总部牵头并支持建设FSSC，各业务单元配合	一套IT系统，一个FSSC组织，组织内部先按照业态，后会计业务	集团业态在某个领域多样
区域型1	总部顶层设计，业务单元单独建立FSSC	多套IT系统，多个FSSC	集团业态相关多元
区域型2	总部未统一规定，业务单元单独建立FSSC	一套IT系统，多个FSSC（按区域分，功能一样）	集团业态相关多元
联邦型	总部顶层设计，建立多个FSSC	一套IT系统，多个FSSC（按业态分）	集团业态相关或不相关多元
多层型	总部建立一个FSSC，但内部又建立多个子FSSC	一套IT系统，一个FSSC	集团业态不相关多元

财务共享服务中心运营管理

管理内容	说明	管理内容	说明
战略管理	是其它管理的基础，具有指导意义。包括确定FSSC发展目标和为此采取的行动。	风险管理	通过对风险的识别、评估、控制等管理活动，把运营风险可能造成的不良影响减至最低。
人员管理	包括有关共享中心人才的选拔、培养、评价、激励和持续发展等问题的研究。	流程优化	对现有流程的梳理、完善和改进，即通过不断发展、完善、优化流程保证FSSC的竞争优势。
绩效管理	包括监督与管理组织和个人绩效的方法、准则、过程和系统等问题的研究。	制度管理	包括对中心运营制度的规划、梳理、编写、持续优化等内容的研究。
协议管理	即通过签订服务水平协议，用量化的指标来约定服务水平和范围等领域的研究。	知识管理	保证相关财务共享运营管理知识从创造、收集、存储、分享到使用的完整传递过程。
客户管理	通过建立各种机制、设置各种关键运营指标、开展相关服务测评，来提升客户满意度和加强服务管控。	信用管理	对员工、供应商在财务共享服务工作环境下，进行信用评分，制定信用等级，给予优先评价，制定不同的规则制度。
质量管理	通过强化质量意识、质量控制等措施，不断提升服务质量，以提高客户的满意度。	创新管理	通过在组织、管理、技术、模式等方面的不断创新，确保FSSC能满足服务对象的需求。

财务共享服务中心建设价值

安永研究（技术变革驱动共享升级——2015安永财务共享服务调查报告），企业建设FSSC的目的具有多样化特征，其中“**业务标准化规范化要求**”和“加强集团管控”所占比最高，皆为24%；而“降成本提效率”和“集团要求”占比其次，皆为19%；其他目的还有“业务拓展需要”、“国资委要求”，分别占比13%、1%。

GE、中兴财务云、ACCA 的研究（2017中国共享服务领域调研报告），76.7%的受访者认为通过**标准化、流程化**作业模式，企业能更加灵活地应对业务扩张及市场波动；64.2%的受访者认为通过基础职能与管理职能的分割，能够释放企业精力、聚焦核心业务；62.3%的受访者认为通过合理规划选址、再造业务流程、优化信息系统等手段能实现人工成本的降低；而认为共享服务中心能够帮助企业实现组织革命、加快企业转型，以及建立企业知识库、帮助企业降低合规和税务等风险的比例也分别为44.7%、44.7%。

财务共享服务的应用价值

支撑财务转型

财务为业务伙伴提供支持,共享服务使财务角色的拓展成为可能.

加强风险管控

通过统一的作业标准和流程,统一的制度与信息系统,统一的资金管控与调度,降低风险,加强管控

支撑企业扩张

企业迅速扩张的过程中,由于共享服务的规模效应,得以支撑

支撑智能化和数字化

财务共享服务将交易业务处理工作高效率完成,借助人工智能等技术,为高附加值工作实现智能化提供支撑

软收益(定性的指标)

硬收益(可以量化的指标)

降低成本

降低成本是建立共享中心根本的要求

提高效率

借助标准的流程并固化到信息系统,共享中心在提升财务运作效率

提升质量

通过统一规范内控要求,财务核算的准确性明显提高

优质服务

通过专业化的分工和统一规范的内控,提升财务工作效率和财务核算质量,从而提升服务质量

FSSC风险因素： 战略风险

财务共享建设与运营的战略风险及应对

风险	风险描述	风险应对
业务范围确定风险	由于选择财务共享的范围涉及到集团内部敏感的利益划分，将会给试运行 SSC 带来内部阻力，给项目带来运作风险	缜密考虑和确定： - SSC 提供的业务服务范围 - SSC 提供业务服务的客户范围
选址策略风险	共享服务中心的选址，应参考成本/收益、当地经济和政治环境、税收、法律、资产和人力资源等多方面因素。这些因素关系到 SSC 的运营利益和绩效，直接影响实施成败	- 结合企业的建设目标和定位 - 综合考虑相关影响因素 - 参考国内已实施财务共享服务企业的经验
实施方法风险	选择不恰当的实施方法，将增加 SSC 的实施成本，甚至可能导致实施失败	- 做好试点单位选择（法人机构） - 做好试点业务选择（易于共享的业务） - 做好试点周期选择（2-6 个月为宜） - 建立完善的问题反馈处理机制 - 慎重对待全面上线策略



FSSC风险因素：管理风险

财务共享建设与运营的管理风险及应对

风险	风险描述	风险应对
组织架构风险	财务集中打破了传统的分散式财务管理机构，实现了财务会计和管理会计的分离，财务管理职能将独立出来，由此引出了组织架构及各级财务职能的重新建立和划分	• 组织架构的设置应兼顾职能的完整性、处理业务的高效性和审批的分级性 • 确保信息通畅 • 健全内部控制制度
人员转型风险	财务集中后，各分子公司的业务核算全部集中到财务共享中心处理，从而引出了分子公司释放的财务人员的转型问题。 如在实施初期随意或盲目减少人员，可能造成人心不稳，抵触情绪增加，不利于项目推进	• 设计 SSC 方案时明确对释放人员的安置态度和转型方案 • 根据释放人员的学习能力、基本素质，选择适当的转型方案
变革心理风险	员工心理变化、接受变革的态度，以及对变革的支持力度等都可能影响财务共享服务项目实施的进度及效果	• 领导表达对 SSC 建设的重视和支持 • 反复培训 • 频繁而密切的沟通 • 承诺与承诺兑现 • 分享、宣贯

FSSC风险因素：技术风险

财务共享建设与运营的技术风险及应对

风险	风险描述	风险应对
IT 系统优化风险	SSC 的实现大多是借助 IT 系统来实现。系统的优化和设计将影响流程的设计和 SSC 的成功运营	- 对企业 IT 系统现状进行充分评估 - 尽可能开发并整合业务系统 - 充分集成业务系统与财务系统 - 各分子公司派人参与系统需求设计 - 尽量统一各公司的业务和系统，减少系统的数量和降低接口难度 - 对 SSC 的人进行培训以熟练掌握各业务系统功能及操作 - IT 系统开发时应关注界面的可操作性 - 尽可能将各种流程、制度要求实现系统固化
系统集成风险	企业中原先各自分离的一些自动化信息孤岛，在集成时会发生很多接口上的困难，要深入了解各孤岛内部的机制	- 争取管理层支持 - 打通不同信息系统之间的对话屏障 - 建立企业数据管理制度 - 必要时建立一个新的数据管理平台 - 加强人力资源的管理
流程风险	流程设计的合理性，会影响 SSC 的运作效率，是 SSC 成功运营的重要因素	- 获得高层领导支持 - 重视可行性分析工作 - 基于实施共享服务后的业务模型进行业务流程优化 - 流程优化团队从各分子公司抽调人员组成 - 借助第三方资讯顾问的专业优势 - 形成完整的流程文档、设定流程的更新机制，明确流程责任人
业务变更风险	新模式下业务单元以及操作流程设置的合理与否，对 SSC 能否成功运营起着至关重要的作用，	- 坚持财务共享中心建立的目标：成本和效率 - 流程和业务单元一旦确认应强制执行 - 为新旧业务切换出台相应的管理规范，包括变更审批、切换要求、并行期等

FSSC风险因素：合规风险

财务共享建设与运营的合规风险及应对

风险	风险描述	风险应对
功能合规风险	财务共享平台及相应软件模块的功能不合规	- 了解《企业会计信息化工作规范》中对会计软件和服务的要求 - 选择合规的财务共享平台及相关软件模块
监督合规风险	财务共享也带来会计核算地与企业注册地不一致的问题，给注册地监管部门开展会计监督带来了新的挑战。	为监督机构及时查询和调阅异地储存的会计资料提供必要条件。 - 一是在注册地办公场所要提供能访问到企业全部会计资料的终端，供监管机构查询； - 二是要根据注册地监管机构的需要及时调阅异地储存的纸面会计资料。



谢谢大家!

